

MANAGEMENT PARTAGÉ: COMMENT PRÉSERVER LA SANTÉ ET LA PERFORMANCE DES ÉQUIPES

Lorsque le management est réparti entre plusieurs personnes, il n'y a plus de véritable «chef». Comment garantir alors la bonne santé et la performance au sein des équipes et des organisations? Quelles conditions doivent être réunies pour une collaboration productive?

Texte: Jelena Martinelli

Lorsque l'on parle de «hiérarchies plates», on imagine un environnement de travail sans frictions: pas de chefs, pas de jeux de pouvoir et une liberté maximale. Tout se décide ensemble, le travail s'effectue presque de lui-même, les conflits se dissolvent rapidement et sans douleur. Ou, si l'on change de perspective, on envisage le contraire: personne ne dirige, personne ne décide, tout le monde donne son avis, mais rien n'aboutit.

La réalité se situe à mi-chemin: moins romantique, mais aussi moins chaotique. Quand on conçoit le management comme une tâche et non comme une position, on ne troque pas la hiérarchie contre la liberté, mais on s'engage dans une autre forme de collaboration, plus exigeante. Martina Novo, Unit Lead Group Security chez Swisscom, déclare à ce sujet: «L'autonomie, l'implication et la latitude décisionnelle peuvent être de puissants leviers de motivation et libérer des potentiels inexploités. Cette nouvelle liberté peut dans le même temps créer une charge supplémentaire, notamment si la direction à suivre, les rôles ou les attentes ne sont pas clairement définis.» Le management reste donc essentiel selon Martina Novo: dans les équipes agiles, son rôle est au moins aussi important que dans les structures hiérarchiques classiques.

Un management réparti entre plusieurs personnes

«Dans mon secteur, de nombreuses équipes travaillent selon une matrice et sont souvent orientées projet, produit ou flux de valeur», explique Martina Novo. Au quotidien, la gestion opérationnelle est répartie entre plusieurs personnes: «La coordination au sein des équipes est assurée par des rôles tels que le Team Coach ou le Scrum Master. Ce ne sont pas des supérieurs hiérarchiques et ils n'ont aucun pouvoir disciplinaire. Leur mission consiste à accompagner le processus de collaboration et de travail au sein de l'équipe, à clarifier les objectifs, les priorités et les interdépendances et à permettre la réflexion, le feedback et l'amélioration continue.» Elle-même veille à

établir un autre type de management: «En tant que Unit Lead, j'exerce une fonction formelle de management. Je suis responsable de l'embauche des collaboratrices et collaborateurs, de leur développement, de l'évaluation de leur performance, des conditions-cadres et de l'orientation à long terme.»



Le management partagé ne va pas de soi. Il doit être activement mis en place

La clarté, facteur de santé

Pour que cette interaction fonctionne, il faut des compétences claires, des règles explicites et une coordination permanente. Ce n'est qu'ainsi que les équipes peuvent être performantes tout en restant en bonne santé. «Des responsabilités particulièrement floues augmentent le stress, qui passe souvent inaperçu, jusqu'à ce que les premiers signaux d'alerte apparaissent», explique Martina Novo. «Le manque de clarté des rôles est l'un des principaux obstacles à la santé et à la performance.»

Il faut aussi ajouter que les collaboratrices et collaborateurs ne réagissent pas de la même manière aux structures moins hiérarchiques. «Certains disposent d'une solide capacité d'autogestion, d'autres ont besoin de plus d'encadrement et de repères», observe-t-elle. «Nous avons aussi constaté que ce modèle de travail ne convenait pas à tout le monde. L'absence d'instructions claires peut déstabiliser.» Certaines personnes s'épanouissent dans un tel contexte et d'autres se sentent dépassées, surtout au début. C'est précisément pour cela que les Team Coaches ou les Scrum Masters ont pour mission d'«identifier rapidement les tensions, les surcharges ou les zones d'incertitudes».

Points faibles typiques en cas de management partagé

Selon Martina Novo, les spécialistes des RH et les responsables d'équipe devraient prêter attention dès le début à ces six schémas afin d'éviter l'apparition de tensions:

1. L'équipe signale ses besoins trop tard.

Le management doit délibérément garder une certaine distance et n'intervenir, par exemple, qu'en cas de crise. Cela ne fonctionne que si les équipes signalent à temps qu'elles ont besoin d'aide.

2. Les responsabilités sont mal définies.

Qui mène les discussions délicates concernant la maladie, la surcharge de travail ou les performances? Si cela reste flou, ces thèmes ne sont pas abordés.

3. Une charge de travail supplémentaire reste invisible.

Les coaches d'équipe et les personnes assumant des rôles informels de management effectuent un travail émotionnel et de coordination considérable, souvent en plus de leur fonction.

4. Le feed-back est donné sans cadre.

Sans règles communes définies, un feed-back bien intentionné peut blesser au lieu de renforcer.

5. La santé repose sur l'individu.

Dire «Tu dois mieux hiérarchiser tes priorités» ne suffit pas. Le stress est souvent d'origine structurelle, dû à un manque de clarté ou à des conflits entre les différents rôles.

6. Le processus de maturation est sous-estimé.

Établir des rôles, des processus et des routines prend du temps. Si on ignore cet aspect, la pression sur l'équipe augmente.

Trois conditions pour une collaboration réussie

Selon Martina Novo, plusieurs éléments sont essentiels pour que le travail fonctionne dans un modèle de management partagé :

- **Confiance et relationnel :** « Il est primordial que les collaboratrices et collaborateurs se comprennent, apprécient fondamentalement la collaboration et aient envie de travailler ensemble. » Il ne s'agit pas là de compétences transversales, mais de conditions indispensables au bon fonctionnement d'un management en équipe.
- **Compétence en matière de feed-back :** « Le feed-back constructif, cela s'apprend. Donner et recevoir des retours francs est, dans les deux cas, un exercice exigeant. »
- **Sécurité psychologique :** « Les équipes doivent pouvoir aborder ouvertement les tensions, les points de friction et les feed-back, sans crainte de conséquences négatives. » Cela vaut non seulement pour les collaboratrices et collaborateurs, mais aussi pour les managers.



Conditions requises pour les équipes sans hiérarchie classique

Du point de vue de Martina Novo, il faut de la confiance, de l'ouverture, de la transparence, du sens et du respect mutuel, comme dans les organisations hiérarchiques. Dans les modèles de management partagé, ces facteurs sont toutefois plus visibles, plus efficaces et en même temps plus vulnérables. Quatre aspects sont essentiels :

1. Clarification des rôles et des attentes :

le stress ne résulte pas d'une surcharge de travail, mais d'un manque de clarté concernant qui décide, contribue et assume la responsabilité.

2. Processus transparents : le feed-back, l'évaluation et le développement requièrent des processus compréhensibles, équitables et soutenus collectivement.

3. Sécurité psychologique et résilience : les tensions et les erreurs doivent pouvoir être abordées sans crainte. La résilience émerge alors comme une capacité collective de l'équipe et de l'organisation.

4. Le management sans pouvoir, un exercice exigeant : les rôles tels que celui de coach d'équipe requièrent un mandat clair et du soutien. La patience est aussi de mise, car il faut d'abord s'habituer à de nouvelles routines.

Pour Martina Novo, cette forme de collaboration implique aussi une clarification de son propre rôle en tant qu'Unit Lead : « Je ne me considère pas comme une experte métier, mais j'assume la responsabilité des conditions-cadres, de l'équité et du développement. L'expertise technique et le pilotage du contenu sont confiés sciemment à mes pairs qui l'assument en tant que Business Owners. » Cela réduit le risque de micromanagement, mais exige d'autant plus de confiance dans les équipes et la répartition des rôles.

Manager différemment, mais pas sans leadership

L'absence de hiérarchies classiques n'est pas synonyme d'absence de leadership, selon Martina Novo. Bien au contraire : « Le management reste central. Il fonctionne moins par le pouvoir et les instructions que par l'orientation, le dialogue et la codéfinition des conditions-cadres. » Du point de vue de la santé, la clarté est déterminante : « Elle réduit les incertitudes, empêche les glissements informels de pouvoir et favorise la transparence : des conditions essentielles pour des équipes en bonne santé dans des modèles de management partagés. »

Martina Novo, qui, avant d'occuper son poste actuel de responsable GSE, a contribué à l'obtention par Swisscom du label « Friendly Work Space », ajoute : « Moins le management s'appuie sur une hiérarchie formelle, plus il est important de disposer de conditions-cadres claires et fiables. Pour moi, l'évaluation des risques liés au stress psychologique constitue le cœur méthodologique d'une GSE professionnelle. » C'est pourquoi, au sein du Group Security, elle veille tout particulièrement à l'instauration d'une culture ouverte et axée sur le dialogue, où les attentes sont clairement formulées et associées à la participation de chacune et chacun et à la prise de responsabilités.

Une organisation réfléchie plutôt que le laisser-faire

« Le management partagé ne va pas de soi. Il doit être activement mis en place », explique Martina Novo. « Grâce à des rôles clairs, des voies décisionnelles transparentes, une culture du feed-back bien ancrée et une attention constante portée à la sécurité psychologique, la réduction de la hiérarchie peut réellement soulager les équipes, au lieu de générer involontairement une pression supplémentaire. » Elle est convaincue que lorsque cette dynamique fonctionne, les équipes sont plus résilientes.

“
L'autonomie,
l'implication et la latitude
décisionnelle peuvent
être de puissants leviers
de motivation.

Lors de l'atelier interactif « Gesunde Teams führen – auch ohne Hierarchien » (en allemand) (« Diriger des équipes performantes – même sans hiérarchie ») de Martina Novo, Swisscom, vous découvrirez des outils concrets pour donner des orientations, réduire le stress et favoriser des dynamiques d'équipe saines et psychologiquement sécurisantes : congrès national GSE, 15 septembre 2026, de 11h30 à 12h30 ou de 13h40 à 14h40 (atelier n° 2, salle Meridiano, 6e étage).